

Gianfranco Rebora ^{*}
“L’orientamento strategico dell’università”

Abstract

Il concetto di orientamento strategico di fondo sviluppato da Vittorio Coda si presta a un'applicazione nel caso delle università. Il paper propone un adattamento del modello al contesto universitario e ne esamina le conseguenze per i sistemi di governo o governance, per i ruoli e compiti manageriali, per la valutazione e quality assurance. L'analisi sfocia in una critica e confutazione delle tendenze delle politiche universitarie di molti paesi a fondarsi su concetti troppo rigidi e uniformi, che sacrificano la connotazione pluralista di queste istituzioni, che è propria della loro storia e ne innerva il potenziale per il futuro.

Introduzione

La concezione di finalismo aziendale sviluppata da Vittorio Coda ha il merito di uscire dal determinismo economicista per dare evidenza all’aspetto di scelta dei fini da parte del soggetto economico. In sostanza i fini non sono un dato ma una costruzione sociale. Si tratta di un concetto del tutto in linea con la tradizione dell’economia aziendale e con il pensiero di maestri come Gino Zappa e Carlo Masini. Ma si tratta anche di un concetto che assume nuova e forse inaspettata attualità e rilevanza di fronte alla crisi globale del 2008: un fenomeno che annovera tra le sue cause anche l’assunzione della teoria dello *shareholder value* come fondamento del paradigma dominante nell’ultimo ventennio nel mondo della finanza.

Vittorio Coda ha esplicitato la proposta di questa visione del finalismo aziendale coniando il concetto di OSF: *Orientamento Strategico di Fondo* (Coda, 1988).

L’OSF ispira la strategia di un’impresa, facendone al tempo stesso parte, e quindi ne definisce **l’identità**, effettiva o ricercata, evidenziando *che cosa* essa fa o vuole fare; *perché* lo fa o lo vuole fare; *come* lo fa o lo vuole fare.

* Università Carlo Cattaneo – LIUC di Castellanza

L’identità si definisce in termini di: idee, convinzioni, atteggiamenti, valori propri degli attori chiave dell’impresa; indirizzi strategici fondamentali; tipologia dei rapporti con l’ambiente esterno, del campo in cui operare, degli obiettivi da perseguire.

Costituisce la parte “nascosta” ed invisibile del disegno strategico di un’impresa: si tratta di una visione di fondo sull’impresa e sul suo futuro.

L’analisi dell’OSF comporta l’individuazione di tre componenti:

- il *campo* di attività in cui l’impresa è impegnata o cui vuole dedicarsi
- le *ragioni* fondamentali di tale impegno,
- la *filosofia organizzativa e comportamentale* che l’impresa adotta.

Coda ha sviluppato questo concetto nel suo libro del 1988, in relazione all’impresa. In questo saggio propongo un’applicazione al caso delle università.

OSF e università

Le caratteristiche dell’università rendono interessante e potenzialmente fertile una lettura delle prospettive evolutive guidata dal concetto di OSF.

Consideriamo in questo senso quattro aspetti di fondamentale importanza: le finalità multiple, il sistema complesso di *stakeholder* sociali o esterni, il sistema complesso di attori interni, l’organizzazione a legami deboli.

Finalità multiple: l’università è da sempre e per sua natura un terreno di incontro tra diversi ed anche di discussione e contraddizione. E’ la sede del pensiero critico e tutta la sua storia è segnata dalle molteplici tensioni che le animano, dai ricorrenti dilemmi, come quelli tra realismo e innovazione, tra insegnamento e ricerca, tra equità ed eccellenza, tra unità e diversità. Così Rothblatt (2006), autorevole storico dell’università, riconosce che almeno due diverse concezioni della virtù sono in concorrenza, una determinata da un giudizio del merito su base competitiva, l’altra definita in modo più vago ma sostenuta sul piano emotivo da una più ampia visione di ciò che ha valore. Mentre la domanda “what are universities for?” emerge di continuo anche nel più recente dibattito (Boulton, Lucas, 2008).

Sistema di complesso di stakeholder: l’università da sempre unisce un radicamento significativo nel suo territorio di appartenenza con una proiezione forte verso dimensioni nazionali e internazionali che connotano la propria attività e con l’inserimento in “reti lunghe” di relazioni. La sua identità è spesso connotata localmente, tanto che assume il più delle volte il nome della città di originario insediamento; ma i riferimenti relazionali sono quelli delle comunità scientifiche che non da oggi si sviluppano su scala globale. Clienti, finanziatori, istituzioni politico-amministrative di riferimento si articolano in griglie distinte e composite (Minelli, Rebora, Turri, 2002), configurando un assetto di *stakeholder* certamente più ricco e complesso di quanto è normale per le imprese, anche grandi e internazionali.

Sistema complesso di attori interni: lo stesso vale per gli attori interni, che si configurano nelle tre componenti fondamentali dei docenti, degli studenti e del personale tecnico-amministrativo. Ciascuna di queste comprende poi “segmenti” connotati da caratteristiche diverse e quindi portatori di interessi, esigenze, risorse differenziati; per i docenti pesano non solo gli aspetti soggettivi, ma in modo rilevante le connessioni e le appartenenze ad ambiti disciplinari e quindi

comunità scientifiche che esprimono culture e interessi “forti” e sostenuti da assetti organizzati esterni alle singole università. Nei tempi presenti è molto aumentata anche la diversità interna alla componente “studenti”; mentre il progresso delle forme di razionalizzazione organizzativa (Ramirez, 2006) introduce nuove complessità legate al rafforzamento di ruoli di management universitario e all’inserimento di competenze professionali di tipo nuovo nell’area tecnica e amministrativa.

Organizzazione a legami deboli: l’assetto organizzativo professionale (Mintzberg, 1983) caratterizza da sempre l’università, manifestandosi tipicamente nella forma a legami deboli (Weick, 1976). Ciò rappresenta del resto la naturale conseguenza degli altri tre aspetti considerati. Il pluralismo dei fini amplia lo spazio di autonomia dei soggetti; la presenza di sistemi complessi di *stakeholder*, esterni ed interni, introduce istanze contrastanti e conflittuali in tutte le sedi decisionali ai vari livelli dell’organizzazione. Alla fine il coordinamento è debole e comunque richiede sistemi sofisticati di governo e di azione, non del tipo *command & control*, ma capaci di orientare i comportamenti verso finalità accettate e condivise.

In questo contesto i tentativi di pianificazione strategica si sono spesso rivelati inconcludenti e inefficaci, perché il più delle volte espressi riduttivamente in piani formali lontani e slegati rispetto alle motivazioni dei soggetti fondamentali, in particolare i docenti e gli altri professionisti.

Lo sforzo di lavorare preliminarmente sull’esplicitazione di un OSF si presta alla ricerca di condivisione di finalità e di significati capaci di orientare effettivamente azioni e comportamenti. Considerando distintamente le tre componenti del concetto di OSF in relazione all’università si possono sviluppare considerazioni come le seguenti.

Le coordinate spazio temporali, di qualità e quantità

Per una università la definizione del campo di attività, dell’orizzonte temporale di riferimento, delle dimensioni ed anche del livello di qualità delle attività sviluppate riveste grande importanza. Erroneamente, fattori come questi sono stati spesso in passato considerati semplice conseguenza dell’ordinamento formale. La scelta di istituire determinate facoltà o dipartimenti hanno monopolizzato l’attenzione e il confronto nelle sedi decisionali, mentre sono rimasti di solito in ombra e non gestiti gli orientamenti didattici e di ricerca.

Lo sviluppo abnorme di corsi di studio promossi dalle università italiane in sedi decentrate è un chiaro sintomo della mancanza di una visione di questo tipo capace di considerare in modo integrato le coordinate di spazio, tempo e qualità. Di fatti in molti casi le scelte di sviluppo e localizzazione dei corsi di studio sono state prese in base a presupposti deboli, in logica opportunistica; sovrapponendosi nel tempo incrementalmente, hanno finito per definire una fisionomia disordinata e squilibrata degli stessi atenei con riflessi negativi sull’economicità di medio e lungo periodo, sull’immagine percepita all’esterno e sugli stessi rapporti tra le diverse componenti organizzative.

I fini, il ruolo e i modelli di comportamento aziendali

La considerazione dei fini come oggetto di scelta strategica rompe quindi l’idea che questi siano un dato di fatto derivante da uno stato di natura (che caratterizza come tale l’istituzione universitaria), oppure dal quadro normativo che regola il sistema e l’operato delle sue componenti.

Non si tratta naturalmente di una scelta che si compie nel vuoto, in base ad astratti principi, o a visioni ideali fatte proprie da individui e gruppi. La corretta applicazione del concetto proposto prevede invece di trarre le necessarie conseguenze dalle caratteristiche strutturali che riguardano le risorse professionali, tecnologiche e finanziarie disponibili, la domanda di servizi presente o attivabile, le reali condizioni di inserimento nelle reti di rapporti con i principali *stakeholder*, le possibilità di posizionarsi efficacemente in determinati ambiti competitivi e/o di collaborazione. Questo ordine di scelte può portare quindi un’università a definirsi in diversi termini, ad esempio come “centro di riferimento e servizio per un territorio”, come “ateneo di ricerca a vocazione internazionale”, come “università non statale espressione di specifiche comunità”, “come università imprenditoriale capace di attrarre finanziamenti esterni” o in molti altri modi ancora. Si tratta di sfuggire alle forze inerziali che inducono comportamenti imitativi, o appiattiscono su modelli assunti acriticamente dall’esterno, per elaborare invece un’identità istituzionale coerente con le prerogative e le risorse che si possiedono o che comunque la collocazione negli ambienti di riferimento consente di attivare.

L’impostazione gestionale e organizzativa

L’idea che l’università possa darsi un’impostazione gestionale e organizzativa complessiva o d’insieme investe una delle caratteristiche peculiari dell’organizzazione a legami deboli, quella del localismo. Ciò significa che ogni singola struttura, come le facoltà, i corsi di studio, i dipartimenti, “ha una propria identità distintiva e in alcun modo può essere assimilata a una filiale o a un’articolazione territoriale di una grande impresa o di una pubblica amministrazione centralizzata” (Zan, 2007). Questo si collega naturalmente all’autonomia professionale degli operatori e alla debolezza dei riferimenti gerarchici. Senza pensare di forzare queste caratteristiche in direzione di modelli organizzativi propri di altri contesti, uno sforzo tendente a definire “alcuni profili gestionali e organizzativi” proponibili per le diverse strutture e alcuni riferimenti condivisi per i comportamenti di ruolo rappresenta una linea di intervento possibile per l’evoluzione e il miglioramento di questo tipo di organizzazione. Proprio un lavoro continuativo e graduale di costruzione di senso, condivisione sociale di significati, elaborazione di un linguaggio comune costituisce un metodo per promuovere l’integrazione organizzativa coerente con il contesto descritto.

OSF e riforma della governance universitaria

La potenziale rilevanza del concetto di OSF nel caso dell’università è bene illustrato dalle vicende inerenti i tentativi di riforma degli ordinamenti che la riguardano; come, in particolare, la gestazione in Parlamento nel corso del 2010 di nuove norme inerenti l’organizzazione delle università (disegno di legge n. 1965).

Si tratta di un progetto che individua la profonda modifica della governance di ateneo come elemento chiave di un complessivo rinnovamento del sistema universitario (v. Relazione al disegno di legge). L’idea fondante è l’abbinamento di autonomia e responsabilità; le modalità operative sono un assetto di governo degli atenei con netta distinzione dei compiti tra i due organi fondamentali del senato accademico e del consiglio di amministrazione, la composizione di quest’ultimo con un maggioranza di membri esterni qualificati professionalmente, la limitazione a non più di otto anni della durata in carica del rettore; gli esiti attesi sono “la responsabilizzazione delle scelte, minore autoreferenzialità, più rapidità nelle decisioni”. Ma, il legislatore ritiene soprattutto che l’esercizio responsabile dell’autonomia richieda una regia, o una sorveglianza esterna, tanto che il primo articolo del disegno di legge (che definisce i principi ispiratori della riforma) reca questa norma:

“Il Ministero, nel rispetto della libertà di insegnamento e dell’autonomia delle università, fissa obiettivi e indirizzi strategici per il sistema e le sue componenti e ne verifica e valuta i risultati secondo criteri di qualità, trasparenza e promozione del merito, anche sulla base delle migliori esperienze diffuse a livello internazionale, garantendo una distribuzione delle risorse pubbliche coerente rispetto agli obiettivi e indirizzi, nonché ai risultati conseguiti”.

In questo contesto, il riferimento al concetto di OSF potrebbe aiutare a distinguere differenti livelli di decisioni strategiche che rischiano altrimenti di essere assorbiti da una concezione meccanicistica che riduce il ruolo dell’università in termini molto strumentali.

E’ corretto che il sistema universitario nel suo insieme si dia obiettivi strategici; ed è anche corretto che gli organi centrali di governo allochino risorse alle università in funzione di questi obiettivi e in base a modalità di valutazione che seguono criteri riconosciuti a livello internazionale.

E’ necessario infatti predisporre un assetto di governance al livello del sistema universitario nazionale (v. Rebora, Turri, 2009): controllo dell’entrata nel sistema, controllo della performance e allocazione delle risorse costituiscono passaggi fondamentali per questa funzione di governance di sistema (Engwall, 2007, Rebora, 2010).

Tuttavia, l’esercizio di queste funzioni di coordinamento e indirizzo si esprime fisiologicamente nei sistemi statuali evoluti definendo una “traccia” o una “schema di riferimento istituzionale” rivolto a promuovere un sufficiente livello di integrazione dell’azione e di rispondenza ad obiettivi generali di interesse pubblico (Rebora, Meneguzzo, 1990). Ciò vale in generale per i grandi sistemi di servizi gestiti per il tramite delle autonomie territoriali o funzionali, in ragione soprattutto dei rilevanti livelli di incertezza che richiedono un approccio “strategico” al livello delle unità di base dei sistemi. Ma vale in particolare misura nel caso delle università per le ragioni già esposte legate alla natura professionale delle rispettive organizzazioni.

Qui non può funzionare un’impostazione del “controllo a distanza” che interpreti in modo forte e direttivo l’idea di fissare “obiettivi e indirizzi strategici per il sistema e le sue componenti” e di verificarne i risultati applicando standard e parametri in modo meccanico.

Non è corretto pensare che ogni università esaurisca la propria elaborazione strategica, e le conseguenti decisioni, nel dare corso agli indirizzi che provengono dagli organi centrali, o, anche, nell’elaborare documenti di pianificazione strategica poliennale per definirne la realizzazione nel tempo.

L’università è una istituzione sociale di grande spessore e tradizione; in Italia ne abbiamo alcune molto antiche e altre istituite in anni recenti. Ma al di là dei singoli casi l’istituzione in sé è radicata nella storia; preesiste allo stato italiano ed anche alla maggior parte degli attuali stati nazionali europei.

Le università storiche italiane hanno subito durante il Novecento il centralismo statale ma sono sopravvissute; più di recente hanno recuperato spazi di autonomia che hanno dovuto però condividere con nuove sedi universitarie proliferate sul territorio. Da istituzioni dal carattere aristocratico e quasi sacro sono divenute una delle tante componenti di un sistema educativo-formativo e di ricerca dall’assetto confuso e caotico. La transizione verso l’università di massa è stata necessaria ma in Italia è stata governata poco e male come del resto è avvenuto per tanti altri aspetti della vita sociale ed economica. Alla fine, le università italiane sono lo specchio fedele del paese, ne riflettono pregi e difetti, sono un grande contenitore di realtà molto diverse che danno interpretazioni differenti della propria stessa natura e funzione sociale.

Ora, il loro rilancio richiede il recupero di una capacità strategica che non si può ridurre a una elaborazione di documenti formali di piano che seguano modelli predefiniti, derivati da esperienze industriali e concepiti in maniera scolastica.

Il concetto di OSF di Coda risponde alle esigenze attuali di rilancio di un’autonomia responsabile delle università molto meglio di quanto non facciano quei piani strategici che si iniziano a vedere, imperniati su una logica “per obiettivi” (Normann, 1977) assai poco coerente con il contesto (Zan, 2007).

Vittorio Coda non inventa dal nulla il concetto di OSF, ma ne riconosce il fondamento comune rispetto a una serie di concetti presenti nella letteratura internazionale di management: missione, valori-chiave, strategia istituzionale, filosofia, sistema delle idee dominanti, carattere dell’organizzazione: “questo elenco, tutt’altro che esaustivo, di antecedenti concettuali dell’OSF è utile per rendersi conto, da un lato, delle radici profonde e diffuse che esso ha nella letteratura aziendale e, dall’altro lato, del bisogno di comporre ad unità i molteplici concetti da cui esso discende. Ed è proprio ciò che abbiamo cercato di fare, svincolando il concetto di OSF da ogni riferimento ad enunciati “formali” come quelli di “missione aziendale”; definendolo come insieme di “idee, valori, atteggiamenti di fondo”; evitando di collegarlo a concetti vaghi come quello di “carattere” dell’impresa; includendovi esplicitamente le tre fondamentali dimensioni del “dove”, “perché”, “come” fare impresa, le quali congiuntamente definiscono un’unitaria concezione di fondo della stessa” (Coda, 1988, p. 45-46).

L’OSF non è definito una volta per tutte, richiede una costante verifica, una continua ridefinizione con l’abbandono di elementi obsoleti e l’arricchimento con nuovi aspetti: l’OSF “di fatto operante in un’impresa in un certo periodo della sua vita può essere spiegato come il prodotto sia della sua storia – e, quindi, anche dei valori disseminati dagli uomini che via via si avvicendarono alla sua guida - sia della visione del futuro di cui la leadership in carica è portatrice”.

Queste parole dovrebbero essere considerate tanto più significative proprio in relazione a istituzioni sociali come le università, che sono così connotate dalla qualità personale dei soggetti che operano al loro interno. Ci danno infatti il senso di come sia riduttivo pensare alla strategia nei termini dell’enunciato formale di una *mission*, o del contenuto di un documento di piano.

Il possibile contributo a un percorso di cambiamento

I percorsi di cambiamento più interessanti e positivi che hanno interessato alcune università pubbliche italiane non sono stati sostenuti sinora da processi di pianificazione formale ma da altri fattori. Centrale è stato il ruolo di alcuni leader istituzionali, impersonati in genere da figure di rettori animati da spirito imprenditoriale e capaci di fare leva su connessioni importanti con l’ambiente esterno e anche di attivare agenti di cambiamento all’interno dell’organizzazione e soprattutto in ruoli di confine (Minelli, Rebora, 2009).

Un esempio significativo, oggetto di un recente paper (Minelli, Rebora, Turri, 2008), è quello del Politecnico di Torino, considerato nel suo ampio ciclo di cambiamento avviato dal rettore Zich negli anni ’90. In questo caso, naturalmente, nessun OSF è stato esplicitamente definito, ma i tre elementi del campo, dei fini e della filosofia gestionale hanno avuto una pratica applicazione molto netta.

Box 1 -Il percorso di cambiamento di un Politecnico

Il Politecnico di Torino, istituito agli inizi del ‘900, nel 1996 aveva 23.000 studenti, circa 1000 docenti e 850 figure amministrative. Una fase di accelerato cambiamento si è aperta sotto la guida del rettore Rodolfo Zich, innestandosi alla metà degli anni ’90 sulle riforme avviate nel settore universitario a livello nazionale. Il percorso di cambiamento è stato affrontato facendo riferimento a finalità di ampio raggio, espresse come valori e indirizzi di fondo da perseguire più che come puntuali obiettivi: si trattava di aspetti come lo sviluppo dei servizi didattici, la qualità dell’insegnamento e della ricerca, la condivisione di progetti con gli *stakeholder*, la presenza articolata nel territorio, la visibilità internazionale della ricerca. L’avvio di un progetto “raddoppio” per una sede nuova, territorialmente contigua alla precedente che ne raddoppia la superficie, e la diffusione di una rete di corsi decentrati sul territorio piemontese esprimono una visione della dimensione spaziale, del “campo” da presidiare, proiettata in un orizzonte di medio-lungo termine e coordinata con gli aspetti di qualità. Al tempo stesso, l’inserimento di figure nuove provenienti dall’esterno e portatrici di competenze non tradizionali per l’organizzazione universitaria (nuova direzione amministrativa, management didattico, project management e marketing della ricerca, ecc.) promuove un’impostazione gestionale innovativa; il rettore offre evidenza concreta della filosofia gestionale adottata facendo leva su un senato accademico capace di decidere anche in contrasto con alcune facoltà e dando impulso alla valutazione di ricerca, didattica e servizi mediante nuclei di valutazione composti da membri esterni molto qualificati. Negli anni 2000 emergono nuovi cambiamenti ed altri due rettori si avvicendano alla guida del Politecnico. C’è anche un periodo di pausa e rallentamento, tuttavia le linee di orientamento strategico impostate da Zich restano vive; nel tempo si delinea la tendenza a meglio definire e precisare gli obiettivi; si arriva così anche a preparare un piano strategico formale, che però non cade dall’alto ma si innesta su un percorso evolutivo maturato in un lungo arco di tempo.

L’ipotesi di lavoro che formulo a conclusione di questo scritto è che un approccio alla definizione esplicita di strategie di università secondo una traccia concettuale nel senso dell’OSF sia preferibile rispetto ad altre soluzioni, come quelle fondate sull’elaborazione di piani articolati in serie di obiettivi dettagliati.

Un lavoro in termini di OSF può favorire l’attivazione di un approccio strategico condiviso e una più diffusa adesione a un progetto organizzativo comune, nei seguenti modi:

- stimolare le comunità accademiche ad individuare e rinnovare ragioni e motivazioni di impegno, combinando idealità e realismo;
- dare espressione compiuta ad alcune idee guida intorno alle quali può più facilmente aggregarsi un nucleo di attori chiave e di potenziali leader in grado di avviare e condurre un percorso di cambiamento ;
- costituire un riferimento per le attività di valutazione e di *quality assurance* che valorizzi il pluralismo di strategie e progetti ed eviti di indurre uniformità, conformità e appiattimento;
- favorire il coinvolgimento e il riconoscimento in un disegno comune da parte dei molteplici gruppi professionali e disciplinari presenti nel contesto universitario, che tendono a rifiutare approcci troppo dirigisti e gestiti in logica *top - down*;
- offrire una traccia per attivare una serie di connessioni con ambienti e reti relazionali esterne, che sono indispensabili per superare inerzie e resistenze interne;
- promuovere occasioni di riflessione che stimolino il distacco emotivo da riferimenti concettuali superati e non adeguati alla realtà emergente, ma ancora coltivati per abitudine e inerzia;
- aprire infine la strada all’utilizzo di analisi organizzative e strategiche più approfondite e anche di strumenti di pianificazione più elaborati e dettagliati, attraverso un processo graduale di apprendimento.

Riferimenti bibliografici

BOULTON G. LUCAS C. (2008), *What are Universities for?*, League of European Research Universities, September

CODA V. (1988), *L’orientamento strategico dell’impresa*, UTET, Torino

ENGWALL L. (2007), *Universities, the State and the Market: Changing Patterns of University Governance in Sweden and Beyond*, ”Higher Education Management and Policy” Volume 19, No. 3, pp. 1-18

- MINTZBERG H. (1983), *Structure in five. Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- MINELLI E., REBORA G. (2009), *Imprese a amministrazioni pubbliche: due modi diversi di gestire il cambiamento?*, LIUC paper n. 230, luglio
- MINELLI E., REBORA G., TURRI M. (2002), *Il valore dell’università*, Guerini, Milano
- MINELLI E., REBORA G., TURRI M. (2008), *Change management in universities: a case study of the Polytechnic of Turin*, paper presented to 30th ANNUAL EAIR FORUM. Copenhagen, 24-27 August
- NORMANN R.. (1977), *Management for Growth*, John Wiley & Sons, Chichester
- RAMIREZ F. (2006), *The rationalization of universities*, in Marie-Laure Djelic and Kerstin Shalin-Andersson, eds., *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*, Cambridge University Press
- REBORA G., MENEGUZZO M. (1990), *Strategia delle amministrazioni pubbliche*, UTET, Torino
- REBORA, G. TURRI M. (2009), *Governance in higher education: an analysis of the Italian experience* in: HUISMAN J. Ed., *International Perspectives on the Governance of Higher Education. Alternative frameworks for coordination*, New York, Routledge, Taylor & Francis Group, p. 13-32
- ROTHBLATT S. (2007), *Education's Abiding Moral Dilemma. Merit and worth in the cross-Atlantic democracies, 1800-2006*, Oxford University Press, Symposium Books, Oxford
- WEICK, K. E. (1976). *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, “Administrative Science Quarterly”, 21:1, 1–20
- ZAN S. (2007), *Come se...*, in “Sviluppo & Organizzazione”, n.222, pp. 44-45